



**Escola de Administração Fazendária
Lato Sensu em Governo Eletrônico
Trabalho de Conclusão de Curso**

**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE BENEFÍCIOS
DO USO DE ARQUITETURA CORPORATIVA À
FUNÇÃO TRANSFERÊNCIA VOLUNTÁRIA**

**Autora: Luciana Otávia Silva
Orientadora: Nazaré Lopes Bretas**

**Brasília - DF
2012**

LUCIANA OTÁVIA SILVA

**TÍTULO: AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE BENEFÍCIOS DO USO DE
ARQUITETURA CORPORATIVA À FUNÇÃO DE TRANSFERÊNCIA
VOLUNTÁRIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em
Governo Eletrônico da Escola de
Administração Fazendária, como requisito
parcial para obtenção do certificado de
Especialista em Governo Eletrônico

Orientadora: Nazaré Lopes Bretas
Mestre

Brasília
2012

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor, “Senhor tu me sondas, e me conheces” Salmo 139:1

“Graças te dou, ó Pai, Senhor do céu e da terra” Mateus 11:25

Obrigado Pai, pelas bênçãos e pela Palavra:

“Não temas, porque eu sou contigo; não te assombres, porque eu sou teu Deus; eu te fortaleço, e te ajudo, e te sustento com a destra da minha justiça” Isaías 41:10

Aos meus amados pais, pelo amor, pela compreensão, pelo exemplo, pela vida e por tudo que me ensinaram e por tudo me que me ensinam a cada dia. Sou eternamente grata!

Aos meus queridos irmãos, Sil, Vivi e Tavinho, vocês moram no meu coração!

Ao meu querido filho Matheus, fonte de minha luz e energia para meu viver.

Ao meu Amor, pelo cuidado, pela compreensão, pelo carinho e acima de tudo por seguirmos juntos nesta caminhada.

Ao meu querido sobrinho Filipe, por encher de alegria a minha vida.

Às minhas queridas, tia Realina e Lucinha, você são especiais.

Aos meus queridos cunhados e a minha querida cunhada, por cuidarem bem dos meus tesouros, Sil, Vivi e Tavinho.

Ao Serpro, pela oportunidade e pelo conhecimento.

À professora e orientadora Nazaré, pela orientação, pelos valiosos conselhos e por todos os cafés no Martinica. A sua participação fez toda a diferença no resultado do trabalho, meu muito, muito obrigada!

Aos professores, pelas discussões e pelo trabalho desenvolvido em cada disciplina.

Aos colegas do curso, pelo precioso convívio.

Aos colegas do MPOG, pela participação e contribuição.

Aos colegas do Serpro, sem a ajuda de vocês não seria possível à conclusão deste trabalho. Especialmente, ao Jacimar, pelo direcionamento e pelo trabalho espetacular que desenvolve na SUNMP. A Adria, muito obrigada pela colaboração com a diagramação dos artefatos. Aos colegas da SUPDE (BH e Curitiba), SUPGS e SUPCD, pelo profissionalismo e dedicação.

Aos queridos amigos do Serpro, sou eternamente grata a todos vocês, principalmente pelo apoio nas horas mais difíceis.

À querida Paim, exemplo de ser humano e profissional.

À querida equipe do Siconv, aos que passaram pela equipe, Susie e Hugo, muito obrigada pela oportunidade do convívio e pelas valiosas contribuições. Ao Rodrigo, Erick, João Roberto, Oseas e Iata, muito obrigada por fazerem a diferença, pela paciência, pela persistência e por

estarmos juntos nesta jornada.

Aos meus queridos amigos, amigos de longa data, amigos que nem sempre vejo, amigos que vejo sempre, amigos de longe, amigos de perto, amigos novos, mas todos amigos.

À todos, que contribuíram com este trabalho, o meu muito obrigada!

“Eu não posso mudar a direção do vento, mas
eu posso ajustar as minhas velas para sempre
alcançar o meu destino” (Jimmy Dean)

RESUMO

Referência: SILVA, Luciana Otávia. **Título:** Avaliação do Potencial de Benefícios do Uso de Arquitetura Corporativa à função Transferência Voluntária. Ano de defesa: 2012. Quantidade de folhas: 57. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Escola de Administração Fazendária – ESAF. Brasília, 2012.

As organizações buscam embutir tecnologia em seus processos para executar eficientemente suas operações centrais, uma das disciplinas que apoiam nesta busca é a arquitetura corporativa. A arquitetura corporativa permite que os componentes de uma organização sejam organizados em diferentes níveis de abstração e perspectivas. Este trabalho explora o *framework* Zachman para descrever a organização responsável pela função de governo transferência voluntária. As transferências voluntárias são os recursos da União repassados para órgãos ou entidades privadas sem fins lucrativos para execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco. É apresentado um histórico da função TV, seus normativos e seus principais desafios. Para demonstrar os conceitos foram construídos os artefatos diagrama central da organização e modelo de processo de negócio. Estes artefatos foram apresentados para um grupo de pessoas que atuam na função, durante entrevistas estruturadas. A conclusão, obtida pela análise do levantamento, aponta que existe espaço para que abordagem proposta potencialize benefícios para o exercício da função de transferência voluntária, em especial no que tange as lacunas de conhecimento do tema, no apoio para a organização a atingir seus objetivos estratégicos, na modelagem dos negócios internos e na concentração de esforços nas operações centrais, para que a TV do governo seja executada com transparência, equidade, controle social e responsabilidade. Consequentemente, pode contribuir para promover o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos para a geração do bem comum da sociedade.

Palavras-chave: Arquitetura Corporativa. Modelagem de Processos. Transferência Voluntária.

ABSTRACT

Organizations look for embedded technology into their processes to efficiently run their core operations, one of the disciplines that support this quest is the enterprise architecture. Enterprise architecture allows components of an organization are organized at different levels of abstraction and prospects. This paper explores the Zachman framework to describe the organization responsible for voluntary transfer function of government. Voluntary transfers are federal funds passed on to agencies or nonprofit private entities to implement programs, projects and activities of mutual interest. A historical voluntary transfer function, its normative and its main challenges. To demonstrate the concepts were built artefacts diagram of the central organization and business process model. These artefacts were presented to a group of people who work in the function during structure interviews. The conclusion obtained by analysis of the survey shows that there is space for the proposed approach to leverage the benefits of exercise voluntary transfer function, especially regarding the gaps in knowledge of the topic, the support for the organization achieve its strategic goals, modeling the internal business model and concentrating efforts on core operations, so that the voluntary transfer is run government with transparency, fairness, accountability and social control. Consequently, it can help promote the efficient use, efficient and effective public resource for generating the common good of society.

Keywords:: Enterprise Architecture, Business Process Modeling, Voluntary Transfer.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM – *Architecture Development Method*
BaBok – *Business Analysis of Knowledge*
BPM – *Business Process Modeling*
BPMI – *Business Process Management Initiative*
BPMN – *Business Process Modeling Notation*
CGU – Controladoria Geral da União
CPF – Cadastro Pessoa Física
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DCO – Diagrama Central da Organização
DeGST – Departamento de Suporte à Gestão do Sistema de Transferência Voluntária da União
DGEI – Departamento de Gestão Estratégica da Informação
DLSG – Departamento de Logística e Serviços Gerais
EA – *Enterprise Architecture*
FEA – *Federal Enterprise Architecture*
IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIBA – *International Institute of Business Analysis*
IOF – Imposto sobre operações financeiras
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPF – Imposto de renda pessoa física
IRPJ – Imposto de renda pessoa jurídica
ITR – Imposto sobre propriedade territorial rural
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
MDA – *Model Driven Architecture*
MF – Ministério da Fazenda
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OMG – *Object Management Group*
ONG – Organização Não Governamental
OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PNS – Processo Negócio Serpro
PPA – Plano Plurianual
SERPRO – Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal

SICONV – Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse

SLTI – Secretaria Logística e Tecnologia da Informação

SRI – Secretaria de Relações Institucionais

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

SUNMP – Superintendência de Relacionamento com Clientes Planejamento, Orçamento e Gestão

TCE – Tomada de Contas Especial

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TOGAF – *The Open Group Architecture Framework*

TV – Transferências Voluntárias

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

URC – Unidade de Relacionamento com o Cliente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	02
1.1	Tema.....	03
1.2	Justificativa e formulação do problema.....	03
1.3	Objetivos (geral e específicos).....	05
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	05
2.1	Governança corporativa.....	06
2.1.1	Governança corporativa no setor público.....	06
2.2	Modelagem de processos de negócio.....	07
2.3	Arquitetura corporativa.....	09
2.3.1	<i>Frameworks.....</i>	<i>11</i>
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	14
3.1	Metodologia da pesquisa.....	14
3.2	Ambiente da pesquisa.....	15
3.2.1	Poder Executivo Federal, gestão e governança.....	15
3.2.2	Transferência voluntária.....	18
3.2.3	Normativos da transferência voluntária.....	19
3.2.4	Processo de gestão do negócio transferência voluntária.....	21
3.3	Aplicação de conceitos de arquitetura corporativa e modelagem de negócios à função transferência voluntária.....	22
3.3.1	Processo Negócio Serpro (PNS).....	23
3.3.2	Artefatos.....	24
3.3.2.1	<i>Diagrama central da organização.....</i>	<i>25</i>
3.3.2.2	<i>Desenho do processo de negócio.....</i>	<i>26</i>
4	Resultados alcançados.....	27
4.1	Coleta de dados.....	28
4.2	Consolidação e análise dos resultados.....	28
5	CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	34
5.1	Conclusões.....	34
5.2	Trabalhos futuros.....	35
	REFERÊNCIAS.....	36
	ANEXOS.....	39

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam, cada vez mais, embutir tecnologia em seus processos para executar de modo eficiente e confiável suas operações centrais. Suas operações centrais normalmente são orientadas aos clientes, são críticas para entrega de produtos e serviços oferecidos e são horizontais. As organizações precisam executar bem seus processos centrais, e para isso, são implementados os sistemas de tecnologia de informação necessários para digitalizar essas operações (ROSS et al, 2008).

Uma das disciplinas que ajudam as organizações nesta busca é a arquitetura corporativa. A arquitetura corporativa diz respeito à descrição detalhada dos componentes da organização que interagem para o atendimento dos seus objetivos estratégicos (ZACHMAN, 2001).

Outra disciplina complementar à arquitetura corporativa é a governança corporativa. A governança corporativa dá forma regular à arquitetura corporativa e estabelece, de maneira estruturada, hierarquia, responsabilidades e processos, de modo a garantir que a organização seja administrada visando o interesse das partes interessadas (IBCG, 2009).

No âmbito do setor público, a governança corporativa tem como objetivo, a gestão de recursos públicos para concretizar objetivos políticos e atender à sociedade que representa. Quanto aos resultados esperados, observa-se que, no setor privado se busca a agregação de valor e melhores taxas de retorno do capital investido pelos acionistas, já no setor público a literatura aponta para uma melhoria dos serviços prestados à sociedade e dos benefícios auferidos pela população.

Este trabalho explora os ganhos potenciais do emprego da arquitetura corporativa à uma função de governo, no caso, transferências voluntárias. As transferências voluntárias são os recursos da União repassados para órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos para execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco. Esta função governamental é hoje suportada por uma solução de Tecnologia da Informação (TI) denominada Sistema de Gestão de Convênios e Contrato de Repasse – SICONV, sob a gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e responsabilidade técnica do Serpro.

A exemplo de outras políticas públicas, o processo de transferência voluntária do Governo Federal é influenciado por vários fatores, entre eles destacam-se: influência políticas e administrativas, processo orçamentário, sucessivas alterações de normas regulamentadoras, multiplicidade de objetos de convênios, capacidade operacional dos órgãos, falta de clareza das regras e diferentes entendimentos da doutrina. Todos estes fatores, vivenciados pela autora

na condição de coordenadora de negócios convênios, dificultam o entendimento do processo de transferências voluntárias, com efeitos perversos sobre a qualidade da solução de TI.

Diante deste contexto, em linha com que vem sendo preconizado pela literatura, considera-se razoável supor que o uso da arquitetura corporativa traga melhorias para esta função de governo. Neste sentido, foi estabelecida como pretensão deste trabalho, a verificação, em caráter preliminar, dos benefícios potenciais de uma abordagem baseada na arquitetura corporativa são percebidos pelas equipes responsáveis pelo atendimento da solução atual e também pelos gestores do negócio. O método adotado é uma pesquisa aplicada e exploratória, realizada com as equipes de atendimento e gestores de negócio, através de entrevistas estruturadas.

O trabalho está organizado da seguinte forma: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados alcançados, trabalhos futuros e conclusões.

1.1 TEMA

Este trabalho tem com sujeito o processo de transferências voluntárias da União e o objeto de pesquisa é a avaliação do potencial dos benefícios do emprego da arquitetura corporativa.

A arquitetura corporativa aplicada ao setor público, no caso deste trabalho, à função de transferência voluntária, pode proporcionar soluções e serviços de TIC alinhados com os objetivos estratégicos do Governo e consequentemente, melhorias dos serviços prestados à sociedade.

1.2 JUSTIFICATIVA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O Serpro adota um modelo de negócio no qual cabe a cada unidade de relacionamento com o cliente efetuar a gestão dos contratos firmados com os clientes¹. No caso específico da URC – SUNMP (Superintendência de Relacionamento com Clientes Planejamento, Orçamento e Gestão), o cliente é o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e,

¹ Atribuições e competências da SUNMP estão disponíveis no documento de descrição de atribuições e competências: sinor.portalcorporativo.serpro/arquivos/DAC_SUNMP_v.02_05014.pdf.

A norma RC/001 (sinor.portalcorporativo.serpro/arquivos/NORMA_RC_001_v.01.pdf) tem a finalidade estabelecer critérios, procedimentos e responsabilidades do PNS, objetivando o fiel cumprimento de dispositivos legais e normativos que regem a prestação de serviços pelo SERPRO a seus clientes.

especificamente, a Secretaria Logística e Tecnologia da Informação através do Departamento de Suporte à Gestão do Sistema de Transferências Voluntárias da União.

Todas as atividades das unidades de relacionamento com o cliente são suportadas pelo Processo Negócio Serpro (PNS, 2010). O PNS foi criado em 2010 e tem como objetivo orientar, padronizar e documentar as atividades realizadas pelas unidades de relacionamento com o cliente. A SUNMP possui 11 equipes de atendimento de clientes, dentre elas a equipe atendimento ao DeGST. As atividades dessa equipe ainda não estão em conformidade com o PNS. Este trabalho pretende contribuir para a transição do modo de funcionamento atual da equipe de atendimento e a forma de trabalho preconizada pelo PNS.

Atualmente, o cliente formaliza a demanda através do Sistema Demandas, porém existe um canal aberto e direto entre o cliente e a equipe de desenvolvimento. Esse canal muitas vezes faz com que as decisões de projeto e o conhecimento acerca do assunto não sejam compartilhados com a equipe de atendimento. Além disso, as mudanças de regras de negócio e novas regras são constantes. Como o assunto transferência voluntária sofre uma grande pressão política, essas mudanças são implantadas em tempo recorde, o que prejudica sobre maneira os testes da aplicação. Consequentemente, a quantidade de releases para correções de problemas na aplicação é alta. Diariamente, são disponibilizadas no mínimo três versões da aplicação. Este número é muito alto, mesmo os sistemas que utilizam metodologias ágeis², onde as entregas de software ocorrem com a frequência de duas semanas a dois meses. A grande maioria das demandas é classificada como apuração especial³, tratamento de situações específicas, por falta de implantação de funcionalidades na aplicação. O Serpro em 3 anos e 4 meses como prestador de serviço da solução de TI, atendeu 3012 demandas, sendo que 60% desse volume referem-se a demandas do tipo apuração especial, o que soma-se a esse cenário, um normativo confuso e em crescente evolução.

O assunto transferência voluntária é extremamente importante para o Estado Brasileiro, pois muitas das políticas públicas são implementadas com esses recursos. O Ministério do Planejamento como responsável pelas ações estruturadas e integradoras da Administração Pública Federal tem como uma de suas competências⁴ propor políticas, planejar, coordenar, supervisionar e orientar normativamente as atividades da gestão de transferências voluntárias.

² Princípios do Manifesto Ágil (<http://agilemanifesto.org/principles.html>)

³ Trata-se de execução de um procedimento não previsto em acordo operacional de serviço. Tal procedimento abrange: requisição de dados existentes no ambiente de produção e execução de uma rotina elaborada para fins de verificação de funcionalidade ou para investigação de incidente de segurança da informação. (Fonte: [sinor.portalcorporativo.serpro/arquivos/NORMA_CD_001 v.02.pdf](http://sinor.portalcorporativo.serpro/arquivos/NORMA_CD_001_v.02.pdf))

⁴ Estrutura e Competências do MPOG: <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=227&sec=24>

O Serpro⁵ como parceiro do governo na implantação do governo eletrônico tem como missão propor soluções que aproximem a sociedade dos governos, buscando facilitar a relação entre cidadãos, parceiros e governos, por meio de soluções que viabilizem a otimização dos serviços prestados a sociedade.

Neste quadro, dentre as contribuições desse trabalho espera-se disseminar os conceitos de arquitetura corporativa no âmbito de transferências voluntárias e contribuir para o início formal e sustentado da utilização do Processo Negócio Serpro.

1.3 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS)

Tem-se como objetivo geral neste trabalho verificar, em caráter preliminar, o potencial de uso da abordagem arquitetura corporativa à função de governo transferência voluntária. Os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- 1) Apresentar os principais conceitos de governança corporativa e arquitetura corporativa identificando as especificidades do setor público
- 2) Identificar qual o significado da arquitetura corporativa para as equipes de atendimento técnico e gestores
- 3) Verificar se as equipes de atendimento técnico e gestores percebem os benefícios apontados na literatura na adoção da arquitetura corporativa no contexto das transferências voluntárias

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que serviu de base para a pesquisa. O capítulo foi organizado de forma a permitir a compreensão da temática, desde um ponto de vista mais geral até o mais próximo ao objeto de estudo. Assim, no primeiro tópico discute-se com o apoio da literatura consultada as mudanças que levaram à concepção de governança corporativa no mundo empresarial, e especialmente no setor público. Em seguida, é abordado o referencial que sustenta o conceito de processos de negócio. Os processos de negócio de uma organização e sua infraestrutura de TI podem ser organizados através da arquitetura corporativa. Por este motivo, finalmente é apresentada a visão acadêmica acerca de arquitetura corporativa e dos *frameworks* mais destacados para sua efetivação.

⁵ Estatuto do Serpro: <https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/a-empresa-1/estatuto-do-serpro-1>

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa nasceu na primeira metade dos anos 90, para proteger acionistas dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia dos conselhos de administração e das omissões das auditorias externas. A gestão corporativa baseia-se na criação de um conjunto de mecanismos, tanto de incentivo quanto de monitoramento que assegurem o alinhamento dos interesses dos acionistas e executivos (IBCG, 2009).

A gestão corporativa pode ser vista como uma oportunidade de melhoria na gestão das empresas e segue os seguintes princípios (IBCG, 2009):

- Transparência: informações transparentes que impactam nos negócios, nas oportunidades e riscos;
- Equidade: senso de justiça, tratamento igualitário aos acionistas;
- Prestação de contas: práticas contábeis e de auditoria;
- Responsabilidade corporativa: conformidade com as regras aplicadas a todas as empresas que atuam no mercado.

Embora a governança corporativa tenha surgido nas empresas de capital aberto, a literatura aponta (MATIAS-PEREIRA, 2010) que as boas práticas de governança podem ser aplicadas a qualquer tipo de administração que tenha por objetivo a melhoria do empreendimento. Sendo assim, essas práticas são encontradas também no setor público.

2.1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

A administração pública inicia o novo século com a tarefa de se ajustar a um mundo em constante mudança, no qual se exige dos governantes, maior eficiência estatal aliada a um rol crescente de serviços públicos, com maior qualidade, controle social e garantia dos direitos individuais (BRAGA et al, 2008).

Corroborando com esta afirmativa, ROSSETI (2010) acredita que a experiência do setor privado pode ser transposta para o Estado, coibindo os abusos de poder dos gestores públicos contra os interesses do cidadão. Sendo assim, a gestão corporativa no setor público pode encorajar o uso eficiente de recursos, exigência de responsabilidade de prestar contas ao administrador dos recursos, aperfeiçoar a administração e a entrega dos serviços e assim contribuir para uma sociedade melhor e melhorar a vida das pessoas.

TIMMERS (2000) define a gestão corporativa no âmbito estatal como a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades de governo, visando relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, como também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de contas para o benefício da sociedade.



Figura 1 – Interrelacionamento entre os elementos da Governança Pública
Fonte: TIMMERS (2000, p. 10)

A boa governança no setor público é um fator decisivo para encorajar o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos, tendo como referência a geração do bem comum da sociedade. Segundo MATIAS-PEREIRA (2010), para se atingir uma efetiva governança no setor público são necessários seis temas fundamentais. Três desses elementos - liderança, integridade e compromisso – remetem-se para as qualidades pessoais de todos na organização. Os outros três elementos – responsabilidade, integração e transparência – são principalmente o produto das estratégias, políticas e processos estabelecidos.

O próximo tópico explora o elemento processo, através da disciplina modelagem de processos de negócios. A administração pública deve repensar o *modus-operandi* dos processos do Governo e buscar melhorar os processos internos e externos colocando a satisfação do cidadão como um dos principais objetivos a serem alcançados (CASTELLS, 2002).

2.2 MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

DAVENPORT e HAMMER foram alguns dos principais autores que, no início da década de 1990, auxiliaram a difundir os conceitos da gestão por processos de negócios. As organizações orientadas e gerenciadas por meio de processos de negócio passam a priorizar o cliente final, com destaque para a valorização do trabalho em equipe, a cooperação e responsabilidade individual. Para alcançar esses objetivos, a gestão por processos atua

principalmente na redução de interferências entre organizações, áreas funcionais e níveis hierárquicos.

O processo de negócio é um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente, segundo HAMMER e CHAMPY (1994). Segundos esses autores, tipicamente, os processos de negócios possuem as seguintes características: extensos e complexos, extremamente dinâmicos, distribuídos e segmentados, duradouros, automatizados, dependentes de pessoas e difícil compreensão.

A modelagem de processos de negócio ou *Business Process Modeling* (BPM) é definida no BABok (IIBA, 2009) como um conjunto de tarefas e técnicas usadas para ajudar as partes interessadas a entender melhor a estrutura, as políticas e as operações de uma organização, e recomendar soluções para possibilitar à organização atingir seus objetivos.

Uma das atividades da modelagem de negócios é o mapeamento dos processos de negócio de uma organização. Uma das notações utilizadas para a modelagem de processos de negócio é BPMN⁶. A BPMN (WHITE, 2008) é uma notação para modelagem visual de processos de negócio criada inicialmente pelo BPMI⁷ e incorporada pelo OMG⁸, que pode ser definida como um acordo com a finalidade de criar uma linguagem única e padrão para a modelagem de processos de negócio capaz de facilitar o entendimento e o treinamento do usuário final. A notação BPMN oferece flexibilidade e expressividade para trabalhar com diversos níveis de detalhes de processos (WHITE, 2008).

Os processos de negócio de uma organização e sua infraestrutura de TI podem ser organizados através de uma arquitetura denominada arquitetura empresarial ou corporativa (ZACHMAN, 2001). Segundo ZACHMAN (2001), a arquitetura corporativa detalha os componentes da organização e como os mesmos interagem para o atendimento dos objetivos estratégicos. As organizações que buscam soluções de TI alinhadas com seus objetivos estratégicos alcançam um patamar diferenciado em relação ao uso da TI, uma vez que utilizam a TI para melhorar o desempenho dos negócios (ROSS et al, 2008).

No tópico seguinte é apresentado o conceito de arquitetura corporativa e seus principais *frameworks*.

⁶ BPMN - *Business Process Modeling Notation*

⁷ BPMI - *Business Process Management Initiative*

⁸ OMG - *Object Management Group*

2.3 ARQUITETURA CORPORATIVA

Basicamente, a arquitetura corporativa teve início em 1987, com a publicação do artigo “*A Framework for Information Systems Architecture*” (ZACHMAM, 1987). Nesse artigo, o autor apresentou a visão da arquitetura corporativa e o seu maior desafio, gerenciar a complexidade dos sistemas cada vez mais distribuídos.

Embora o histórico desse tema tenha mais de 20 anos, é um campo muito explorado pela literatura, pois trata da complexidade das soluções de TI e o alinhamento dessas soluções aos negócios.

Segundo ROSS et al (2008), a arquitetura corporativa é a lógica organizadora para processos de negócios e infraestrutura de TI que reflete os requisitos de integração e padronização do modelo operacional da organização. A chave para uma arquitetura corporativa eficaz está em identificar os processos, os dados, tecnologias e interfaces com o cliente, que convertem o modelo operacional de uma visão em uma realidade.

Ainda segundo estes autores, o modelo operacional é o nível necessário de integração e padronização dos processos de negócio para oferecer bens e serviços aos clientes. O modelo operacional descreve como a organização deseja prosperar e crescer. Um modelo operacional ajuda a definir o escopo de iniciativas estratégicas que uma organização pode prontamente seguir.

Para ROOS et al (2008) concentrar-se mais no modelo operacional do que em estratégias de negócios individuais confere à organização uma melhor orientação para o desenvolvimento de capacidade dos processos de TI e de negócios. Segundo os autores, esse alicerce estável permite que a TI se torne uma força proativa na identificação de futuras iniciativas estratégicas. Adicionalmente, a escolha de um modelo operacional orienta o desenvolvimento de capacidades de negócios e de TI, ou seja, determina quais as oportunidades estratégicas a organização deve ou não deve aproveitar.

ROSS et al (2008) desenvolveram um modelo de duas dimensões que permite representar as diferentes combinações entre as variáveis padronização e a integração dos processos de negócio. A padronização dos processos de negócio e de sistemas relacionados significa definir como um processo será executado. A padronização de processos proporciona eficiência e previsibilidade na organização. Por outro lado, integração associa os esforços de unidades organizacionais por meio de dados compartilhados. Os benefícios da integração incluem maior eficiência, coordenação, transparência e agilidade. A figura 2 apresenta as principais características dos modelos operacionais.

Integração dos processos de negócios

a l t a	Coordenação <ul style="list-style-type: none"> . Clientes, produtos ou fornecedores compartilhados . Impacto nas transações de outras unidades comerciais . Unidades comerciais ou seções operacionalmente únicas . Administração de negócios autônoma . Controle do projeto de processos de negócios pelas unidades comerciais . Dados compartilhados sobre clientes/fornecedores/produtos . Processos consensuais para projetar serviços infra-estruturais de TI; decisões sobre aplicações da TI tomadas nas unidades comerciais 	Unificação <ul style="list-style-type: none"> . Clientes e fornecedores podem ser locais ou globais . Processos de negócios globalmente integrados, muitas vezes com suporte de sistemas empresariais . Unidades comerciais com operações similares ou sobrepostas . Administração centralizada, aplicando, com frequência, matrizes para as unidades comerciais, os processos ou as seções . Detentores de processos de alto nível projetam processos padronizados . Bancos de dados comandados centralmente . Decisões de TI tomadas centralmente
	Diversificação <ul style="list-style-type: none"> . Poucos ou nenhum cliente ou fornecedor compartilhado . Transações independentes . Unidades comerciais operacionalmente únicas . Administração autônoma de negócios . Controle do projeto de processos de negócios pelas unidades comerciais . Poucos padrões de dados entre unidades comerciais . Decisões de TI tomadas, em sua maioria, nas unidades comerciais 	Replicação <ul style="list-style-type: none"> . Poucos ou nenhum cliente compartilhado . Transações independentes agregadas em alto nível . Unidades comerciais operacionalmente similares <ul style="list-style-type: none"> . Líderes de unidades comerciais autônomas com pouco poder sobre os processos . Controle centralizado (ou federal) sobre o projeto dos processos de negócios <ul style="list-style-type: none"> . Definições padronizadas de dados, mas dados possuídos localmente com alguma agregação no nível corporativo . Serviços de TI comandados centralmente

Baixa Alta

Padronização dos processos de negócios

@ 2005 MIT Sloan Center for Information Systems Research. Usado com permissão.

Figura 2 Características dos quatro modelos operacionais

Fonte: ROSS et al (2008, p. 23)

Segundo ROSS et al (2008) a arquitetura corporativa pode atingir 4 estágios de maturidade:

1. Silos de negócios: as empresas procuram maximizar as necessidades de cada unidade comercial ou necessidades funcionais de forma independente, o que ocasiona um fracionamento e a não integração das diversas iniciativas de sistemas existentes na empresa;
2. Tecnologia padronizada: proporciona a eficiência por meio da padronização e da centralização da administração tecnológica;

3. Núcleo otimizado: corre padronização de dados e processos na empresa como um todo;
4. Modularidade dos negócios: as empresas administram e reutilizam componentes livremente de acordo com as necessidades dos processos de negócios com o intuito de preservar padrões globais e habilitar diferenças locais.

Outra definição dada por ZACHMAN (2001), diz que a arquitetura corporativa (*Enterprise Architecture EA*) é a descrição detalhada dos componentes da organização que interagem para o atendimento dos seus objetivos estratégicos. Dentre esses componentes destacam-se os componentes estratégicos, os processos, estruturas funcionais, informações e infraestrutura de TI.

A literatura consultada denomina tais descrições detalhadas como *frameworks*, cujo estado da arte é apresentado a seguir.

2.3.1 Frameworks

Existem *frameworks* no mercado com objetivo de facilitar o entendimento dos conceitos e a representação da arquitetura corporativa. Dentre eles, o *framework* Zachman, TOGAF (*The Open Group Architecture Framework*) e FEA (*Federal Enterprise Architecture*).

A definição do próprio ZACHMAN (2001) diz que o *framework*, conforme aplicado às organizações, é simplesmente uma estrutura lógica para classificação e organização das representações descritivas de uma organização, significativas à administração da organização, assim como ao desenvolvimento dos sistemas corporativos. O *framework* Zachman permite uma abordagem por camadas, o que garante compreender melhor a organização e suas necessidades. Ao detalhar a camada de processo de uma organização, é possível melhorar o entendimento e comunicação do próprio negócio, e isso resulta no desenvolvimento de soluções mais eficazes e eficientes. No contexto governo, soluções mais eficazes e eficientes representam melhores serviços para a sociedade e melhores interações entre sociedade, empresas e governos.

O *framework* Zachman organiza os componentes da organização em 5 camadas, cada camada representa a organização em um nível de abstração. Para cada camada, são identificados componentes da organização em uma das 6 perspectivas: dados (dados envolvidos), função (função a desempenhar para atingir o objetivo), rede (locais por onde a informação trafega), pessoas (pessoas ou entidades afetadas), tempo (tempo de duração ou momento em que devem ser feitas as ações), motivação (motivos que levam a situação a ter

relevância). A Tabela 1 representa o *Framework* Zachaman, adaptado (ANDRADE et al, 2011).

Tabela 1 *Framework* Zachman

	O quê (dados)	Como (função)	Onde (localidades)	Quem (pessoas)	Quando (tempo)	Por quê (motivação)
Escopo	Lista de coisas importantes para o negócio	Lista de processos que negócio realiza	Lista de localidades em que negócio opera	Lista de organizações importantes para o negócio	Lista de ciclos importantes para o negócio	Lista de metas de negócio
Modelo empresarial	Modelo semântico	Modelo de processos de negócio	Rede logística de negócio	Modelo de fluxo de trabalho	Agenda principal	Plano de negócio
Modelo de Sistema	Modelo de dados lógico	Arquitetura de aplicação	Arquitetura de sistema distribuído	Arquitetura de interface humana	Estrutura de processamento	Modelo de regra de negócio
Modelo tecnológico	Projeto de dados	Projeto de sistema	Arquitetura tecnológica	Arquitetura de apresentação	Estrutura de controle	Projeto de regras
Representações detalhadas	Definição de dados	Programa	Arquitetura de rede	Arquitetura de segurança	Definição de tempestividade	Definição de regras

Fonte: ANDRADE et al (2010, p. 70)

ZACHMAN (2001) descreve cada domínio do *framework* da seguinte maneira:

Escopo: descrição dos elementos importantes do negócio, representando as interações da organização com o ambiente externo. São expostos os conceitos básicos, os objetivos e propriedades que posicionam a organização no seu entorno.

Modelo de negócio: representa o modelo semântico em forma de entidades de negócio e relacionamentos de negócio, enfatizando as características internas. Esta visão mostra o desenho do modelo de negócio e as rotinas da atividade diária do negócio.

Modelo de sistemas: modelo lógico de dados em forma de entidade dados e entidade relacionamento. Apresenta como os sistemas estão relacionados com as camadas superiores.

Modelo de tecnologia: representa a estrutura física da TI. De que maneira as infraestrutura suportam os sistemas existentes, o negócio e o contexto organizacional.

Modelo detalhado: documentação detalhada de sistemas e estruturas, dos serviços contratados.

Outra proposta é o *framework* TOGAF (GROUP, 2009) que divide a arquitetura em 4 categorias: arquitetura de negócio, arquitetura de aplicativo, arquitetura de dados e arquitetura

técnica. A parte mais importante do TOGAF é o método do desenvolvimento da arquitetura, conhecido *ADM – Architecture Development Method*.

A FEA (*Federal Enterprise Architecture*) compreende cinco modelos de referência, um para cada desempenho: negócio, serviço, componentes, técnico e dados. A definição encontrada em para FEA é uma linguagem e um *framework* comuns para descrever e analisar os investimentos em TI, aprimorar a colaboração e, por fim, transformar o governo federal em uma organização centrada no cidadão, orientada a resultados e baseada no mercado, conforme estabelecido na agenda de gerenciamento do presidente.

Independentemente do *framework* adotado, os principais benefícios esperados na adoção de uma arquitetura corporativa, são resumidos por ROSS et al (2008) em:

- Custos de TI: controle dos custos unitários das operações de TI e dos custos de manutenção das aplicações;
- Maior responsividade da TI: em um ambiente padronizado os líderes de TI e de negócios tem menos opções de tecnologia, e por isso passam menos tempo tomando decisões tecnológicas ou lidando com problemas tecnológicos;
- Melhor administração de riscos: menor risco comercial, a medida que os sistemas funcionam com consistência e confiabilidade necessárias para da suporte ao negócio. Maior tolerância a desastres e maior segurança;
- Maior satisfação da Administração: a satisfação é uma medida subjetiva, mas importante para gerar compromisso da organização com as melhorias arquitetônicas e com as mudanças organizacionais que essas melhorias possibilitam;
- Melhores resultados de negócios estratégicos: a necessidade mais premente das organizações é capacitar metas de negócios estratégicos, como por exemplo, melhor excelência operacional, maior intimidade com o cliente, maior liderança em produtos, maior agilidade estratégica.

A arquitetura corporativa pode ser mapeada em diversos escopos, seja em relação à organização como um todo ou em relação a um departamento específico dentro da organização. Por sua vez este mapeamento deve apresentar a organização em perspectivas diferentes, como a perspectiva de pessoas, informações, tecnologia e negócios.

Ao avaliar a representação mais adequada para o presente trabalho, optou-se pelo *framework* Zachman, que tem entre suas vantagens a possibilidade da representação em um nível de abstração. No caso deste trabalho a camada escolhida é o modelo empresarial na

perspectiva função, ou seja, a célula Modelo de Processos de Negócio. As escolhas estão em conformidade com o Processo Negócio Serpro, modelo adotado pelo Serpro e apresentado na seção 3.3.1.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O capítulo 2 apresentou o referencial teórico com as principais definições do tema governança corporativa, arquitetura corporativa e modelagem de processos de negócio. Neste capítulo é apresentada uma contextualização da pesquisa, incluindo a metodologia adotada e uma descrição do ambiente em que situa o estudo.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste trabalho é composta por 3 grandes passos:

- a) Realizar levantamento em fontes secundárias com o objetivo de contextualizar o ambiente da pesquisa. Buscou-se identificar qual a realidade da Administração Pública Federal quanto à governança corporativa, arquitetura corporativa e modelagem de processos de negócio, bem como, caracterizar o exercício da função de transferência voluntária, os principais normativos da função, o processo de gestão do negócio e o processo de gestão da solução de TI.
- b) Desenvolver e elaborar artefatos que permitissem demonstrar o uso da arquitetura corporativa no ambiente de transferência voluntária. Os artefatos foram elaborados para a demonstração no escopo do trabalho acadêmico e serão detalhados na seção 3.3.2.
- c) Avaliar, de forma não exaustiva, o potencial de uso da abordagem de arquitetura corporativa à função de transferência voluntária. A opção escolhida foi empregar a técnica de entrevistas estruturadas, cujo roteiro está descrito no Anexo I. O objetivo das entrevistas foi coletar dados quantitativos e qualitativos para avaliar o potencial de uso da arquitetura corporativa na função TV. O processo e resultados deste passo estão descritos no capítulo 4, uma vez que são os produtos de pesquisa que atendem mais diretamente ao principal objetivo do trabalho, anteriormente apresentado: *“verificar, em caráter preliminar, o potencial de uso da abordagem arquitetura corporativa à função de governo transferência voluntária”*. Vale ressaltar que a autora atua no ambiente observado na função de coordenadora de

negócio convênios, sendo então, conforme denomina a literatura, uma observadora participante. Esta condição foi facilitadora para a condução dos dois primeiros passos, pelo conhecimento acumulado sobre o tema e as condições facilitadoras para acesso aos insumos para a produção dos artefatos e obtenção e agenda dos entrevistados.

Uma vez descrita a metodologia apresenta-se a seguir síntese do que foi produzido no primeiro e segundo passo da pesquisa.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

Para contextualizar o ambiente da pesquisa buscou-se descrever como os conceitos explorados no trabalho são utilizados na Administração Pública Federal. Primeiramente, descreve-se como o Poder Executivo Federal tem-se apropriado desses conceitos e quais as principais iniciativas encontradas. Em seguida, é apresentada a função TV, seu histórico, desenvolvimento, principais normativos, situação atual e perspectivas para o futuro. Como se verá, este detalhamento do ambiente da pesquisa subsidiou o segundo passo da metodologia, o desenvolvimento de artefatos para a demonstração dos conceitos à função TV.

3.2.1 Poder Executivo Federal, gestão e governança

O governo brasileiro, desde a década de 80, vem gradualmente assumindo uma nova postura, conforme apontado por BRAGA (2008). Em essência, os movimentos podem ser associados a princípios como a busca pela eficiência, a melhoria da qualidade dos serviços públicos, avaliação de desempenho, o maior controle do orçamento e a descentralização administrativa. Várias são as iniciativas para promover a gestão pública de excelência, entre elas, a instituição de prêmios de qualidade e criação de programas de gestão pública. Entende-se que resulta daí uma aproximação com a perspectiva de governança corporativa, conformando uma ambiência facilitadora da adoção de abordagens como a arquitetura corporativa.

Neste sentido, em 2005 foi criado o programa Gespública, por meio do decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005). O objetivo geral do Gespública é de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no

plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

Este Programa trouxe para as instituições públicas, um conjunto de fundamentos da excelência, que expressam conceitos atuais traduzidos em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho. Dentre as técnicas e tecnologias para aplicação do modelo destacam-se as seguintes ferramentas: Avaliação Continuada, Carta de Serviços ao Cidadão, o Guia de Gestão de processos, Guia de Simplificação Administrativa, Indicadores de Gestão, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação.

Nos próximos parágrafos são apresentados alguns trabalhos relacionados ao tema Gestão Pública (BRASIL, 2011), de forma a ilustrar os movimentos do executivo federal em direção à governança corporativa. As iniciativas selecionadas são representativas de esforços de mudança alinhados às melhores práticas recomendadas pelo Programa, centrando no Guia de Gestão de Processos.

Em SIMÃO et al (2010) é apresentado como a Polícia Federal Brasileira adotou as boas práticas de Gestão de Processos para desenvolver seu processo de gerir processos, com foco na promoção de melhorias e inovações na organização. Este trabalho aponta que a gestão por processos é um caminho para que os servidores transformem sua realidade e alavanquem suas ideias. Em SEGES (2009b) é apresentado um guia que detalha como obter os descritivos dos resultados esperados para um departamento/organização.

Uma avaliação da gestão corporativa de quarenta instituições públicas de ensino superior é apresentada em LIMA (2009). O autor utilizou no processo de avaliação a partir dos requisitos preconizados pelo Gespública. O trabalho ressalta a importância de criação de indicadores para aferição do resultado constitucional da geração do bem público.

Uma investigação detalhada de identificação dos principais processos de uma unidade e a determinação de indicadores de desempenho que auxiliem o processo decisório é apresentada em DANTAS et al. (2010). Segundo os autores o mapeamento detalhado dos processos facilitou a identificação de pontos críticos e a construção de indicadores para avaliar o desempenho da Superintendência de Infraestrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

A adoção da gestão por processos nas organizações públicas aponta para uma forma corporativa capaz de proporcionar maior flexibilidade na gestão e possibilitar melhores resultados com relatado em ASSUNÇÃO e MENDES (2000).

O Exército Brasileiro (2010) sistematiza as atividades de modelagem de processos de negócio, em uma metodologia denominada AMP. Esse trabalho apresenta um caso prático onde todas as etapas da metodologia são exemplificadas.

O Serpro também vem adotando a gestão por processos na sua gestão interna. O artigo “Uma abordagem para Modelar Negócios de Governo” (ANDRADE et al 2010) demonstra como foi construído o processo Modelar Negócio. Este processo faz parte do Processo de Negócio do Serpro a ser detalhado na seção 3.3.1.

Além das boas práticas apresentadas no GESPÚBLICA (2011) o governo brasileiro vem investindo recursos na busca da excelência na gestão por outros mecanismos. O Plano Plurianual para o período de 2012 a 2015 prevê recursos de 1,8 bilhões de reais para o macro desafio XI-Gestão Pública.

A alocação de tão expressivos recursos alinha-se a uma das diretrizes do PPA 2012-2015 (BRASIL, 2012) que vem a ser exatamente a busca pela excelência na gestão para garantir o provimento de bens e serviços à sociedade.

O Tribunal de Contas da União pode ser entendido como um dos agentes na melhoria da gestão pública, tendo como missão controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade⁹. Assim, em paralelo a suas atribuições “corretivas”, atua no sentido de recomendar melhores práticas e contribuir para a melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública.

Pelo que se pode observar da pesquisa em fontes secundárias, apesar de esforços notáveis e diretrizes com o potencial de estruturar as melhorias de gestão propugnadas pela governança corporativa, que como visto no capítulo anterior conforma um ambiente facilitador para a aplicação da arquitetura corporativa, iniciativas com este teor ainda são isoladas e incipientes.

Entende-se, em síntese, que neste contexto complexo e ainda em construção, as mudanças rumo à plena condição de excelência da Administração Pública envolvem múltiplos aspectos. Dentre elas, a adoção de arquitetura corporativa, cujo potencial de uso no âmbito de transferência voluntária.

⁹ Missão do TCU: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/referencial_estrategico

3.2.2 Transferência Voluntária

Nesse quadro pouco maduro em relação aos assuntos de governança e arquitetura corporativa situa-se a transferência voluntária que tem por antecedente o modelo de descentralização de recursos financeiros.

No Brasil, a Constituição Federal (BRASIL, 1988), concentra na União a maior parte dos tributos, arrecadados sob a forma de taxas, contribuições de melhorias, empréstimo compulsório, imposto sobre importação, imposto sobre exportação, imposto sobre renda (IRPF e IRPJ), imposto sobre produtos industrializados (IPI), imposto sobre operações de crédito (IOF), imposto sobre propriedade territorial rural (ITR), dentre outros.

Como consequências foram criados mecanismos de descentralização desses recursos a outras esferas de governo (estados e municípios) ou a entidades privadas sem fins lucrativos, no intuito de atender às necessidades da sociedade (MOREIRA, 2010). Uma parcela desses recursos é de repasse obrigatório e segue regras predefinidas pela Constituição Federal ou por leis específicas, a exemplo do Fundo de Participação dos Municípios (BRASIL, 1988). A outra parcela é de repasse voluntário e discricionário, para aplicação em projetos de interesse comum às partes, por meio de instrumentos formais chamados genericamente de “Convênios”, que quando prevêem a interveniência de um banco oficial passam a chamar-se “Contratos de Repasse” (BRASIL, 1996).

Conforme a definição de MEIRELLES (2010), “convênios são acordos firmados por entidades públicas de qualquer espécie, ou entre estas e organizações particulares, para realização de objetivos de interesse comum dos partícipes”. Segundo MOREIRA (2010), ao longo das últimas décadas, a Administração Pública Federal vem investindo consistentemente na implantação de sistemas de informação automatizados para melhorar a arrecadação, a alocação e a execução dos recursos públicos, entretanto, até recentemente, tais iniciativas eram muito tênues em relação aos recursos de execução descentralizada, uma vez que, na maioria dos casos, as demais esferas administrativas não dispunham de instrumentos equivalentes aos da esfera federal para controle e transparência dos seus gastos. Tal situação deixava esses recursos sujeitos a aplicações arbitrárias e à revelia dos objetivos originais do repasse, a superfaturamentos ou até mesmo apropriações indébitas que apareciam com frequência nas manchetes dos principais jornais. É à transparência na operacionalização desses recursos que se destina o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV.

O SICONV surgiu a partir de uma determinação do Tribunal de Contas da União

(TCU), explicitada nos Acórdão n° 788/2006 e n° 2066/2006. Nestes acórdãos o TCU determinou ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que apresentasse um estudo técnico para implantação de um sistema de informática em plataforma web que permitisse o acompanhamento on-line de todos os convênios e outros instrumentos congêneres utilizados para transferir recursos federais para órgãos/entidades públicas, entes federados e entidades do setor privado, possível de ser acessado por qualquer cidadão, via rede mundial de computadores, contendo informações relativas aos instrumentos celebrados.

Por este motivo, o Governo Federal desenvolveu uma nova sistemática de transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse: o SICONV.

A criação do SICONV no ano 2008 trouxe uma grande mudança no relacionamento da União com os Estados, Municípios e Entidades Privadas sem Fins Lucrativos no que tange ao assunto convênios: uso obrigatório do SICONV para todos os atos de descentralização de recursos. O SICONV pode ser classificado como um caso de governança digital¹⁰, pois se apresenta como uma ferramenta instrumental de viabilização de políticas públicas executadas mediante transferências voluntárias (convênios) da União, para Estados, Municípios e Entidades Privadas sem Fins Lucrativos.

Apesar do grande avanço obtido com a implantação dessa solução, os gestores do sistema enfrentam uma série de dificuldades, dentre elas, as pressões políticas, capacidade operacional dos órgãos, diversidade e multiplicidade de usuários, dificuldades na capacitação dos 90.000 usuários, multiplicidade de objetos de convênios, falta de clareza das regras, diferentes entendimentos da doutrina e a mudança constante dos normativos.

3.2.3 Normativos da Transferência Voluntária

Segundo BRAZ (1999), o convênio goza de instabilidade institucional, não tem personalidade jurídica, tratando-se de uma cooperação associativa. O convênio está submetido a várias legislações. Os principais normativos estão sistematizados no sítio do Portal de Convênios do Governo Federal (BRASIL, 2008) e os mais representativos são descritos a seguir.

A primeira referência explícita ao tema é encontrada no decreto-lei 200/1967, que foi instituído com a finalidade de organizar a Administração Federal e estabelecer diretrizes para

¹⁰ Governança digital refere-se ao modo como a internet pode melhorar a capacidade do Estado de governar e formular suas políticas. É a utilização de tecnologias de informação e comunicação inovadoras, como a internet, para oferecer serviços de qualidade, informação confiável e mais conhecimento, de modo a facilitar o acesso aos processos do governo e encorajar a participação do cidadão (BRAGA, 2008).

a Reforma Administrativa.

A lei 8.666/1993 que trata das normas e contratos, dedicou o artigo 116 aos convênios federais, estabelecendo as mesmas formalidades e requisitos cabíveis exigidos para a validade dos contratos.

Posteriormente, o Contrato de Repasse foi instituído por meio do decreto 1.819/1996, que tem como finalidade a transferência de recursos por meio de instituições mandatárias.

Na sequência, na lei 9.790/1999 foram estabelecidas a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e o Termo de Parceria. Em um quadro de desenvolvimento das relações entre Estado e Sociedade Civil, o convênio passou a ser o instrumento para a formalização dessas relações. Isso causou uma imposição de regras formais incompatíveis com a natureza das entidades parceiras, causando distorções sanadas (parcialmente) pelo último instrumento legal citado.

A lei complementar 101/2000, a lei da responsabilidade fiscal e a instrução normativa/Secretaria do Tesouro Nacional 01/2005 que disciplinou o cumprimento da lei complementar 101/2000, também tratam do tema convênio.

A instrução normativa/TCU 56/2007 veio para disciplinar o procedimento administrativo de apuração de responsabilidade, denominado Tomada de Contas Especial (TCE).

Em 2007 e 2008 houve uma mudança significativa na legislação pertinente aos convênios e termos de parceria, o decreto 6.170/2007 e a portaria 127/2008. O decreto 6.170/2007 dispõe sobre normas relativas às transferências voluntárias da União mediante convênios, contratos de repasse, termos de cooperação e termos de parceria. A portaria 127/2008 regulamentou o assunto transferência voluntária no âmbito do Poder Executivo Federal. Em 2011 novas alterações, o decreto 7.568/2011 alterando o decreto 6.170/2007 e a portaria 507/2011 revogando a portaria 127/2008.

Novas alterações estão por vir, o artigo 5º do decreto 7.568/2011 instituiu um grupo de trabalho com a finalidade de avaliar, rever e propor aperfeiçoamentos na legislação federal para o tema. Um segundo grupo de trabalho foi instituído em 2011 pela resolução 11/2011 da Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República. Esse grupo de trabalho interfederativo tem que como objetivo tratar da desburocratização dos acordos e convênios regidos pela Portaria nº 507/2011. Para aperfeiçoar a metodologia de prestação de contas de convênios, foi instituído pela Portaria 392/2012 um terceiro grupo de trabalho.

Além dos grupos de trabalho instituídos recentemente, espera-se mudanças decorrentes do Plano Plurianual para o período 2012 a 2015, lei 12.593 (BRASIL, 2012), o

qual tem como um macro desafio da Gestão Pública e a ação “Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública” que tem entre as metas, o aperfeiçoamento dos mecanismos de transferências voluntárias de recursos entre União, Estados e Municípios.

Quanto à questão normativa, percebe-se que não há uma norma legal que condense todas as regras e procedimentos de transferência voluntária. As transferências voluntárias são regidas por uma série de leis, decretos, portarias, instruções normativas, apresentadas de forma dispersa, o que dificulta o estudo e a gestão sobre o tema.

Esse cenário de constante evolução normativa, requer uma organização que possa responder com agilidade e que possua uma forma estruturada de implantação de mudanças. Entende-se que a arquitetura corporativa apresente-se como uma alternativa, pois um dos seus principais benefícios apontados na literatura sobre o tema é permitir melhores resultados estratégicos, através do desenvolvimento de maior agilidade estratégica.

Além disso, os efeitos adversos da diversidade de interpretações e falta de clareza nas regras oriundas do amplo amparo legal do tema, hoje sentidos no âmbito da gestão da TV e da solução de TI que a suporta podem, por suposto, ser minimizados por modelos de processos de negócios que facilitem a identificação de problemas e auxiliem o desenho de soluções de TI eficazes.

3.2.4 Processo de gestão do negócio de Transferência Voluntária

O processo de gestão do negócio de transferência voluntária reflete o contexto do normativo com várias alterações no decorrer do tempo. No período de 3 anos ocorreram 3 mudanças diretivas, em 2009 o departamento responsável pela gestão do processo era o Departamento de Logística e Serviços Gerais/SLTI através do decreto 6.929/2009. Em 2010 ocorreu uma mudança e foi criado um novo departamento, Departamento Gestão Estratégica da Informação/SLTI com missão de gerir o processo de TV, decreto 7.063/2010. A última alteração de departamento foi o decreto 7.675/2012 que criou o Departamento de Suporte à Gestão do Sistema de Transferências Voluntárias da União.

Segundo MOREIRA (2010), o Ministério do Planejamento ao receber a missão de gerir o processo de transferência voluntária da União deparou-se com um cenário repleto de práticas confusas, improvisadas e informais, apesar da legislação rigorosa, porém não efetiva. Neste cenário atuam diversos atores, a Administração Pública Federal, a Administração Pública Estadual, Municipal e Distrital, Entidades Privadas sem fins lucrativos, órgãos de controle e parlamentares. Cada ator tem um interesse específico, no processo e exerce

pressões políticas diferenciadas. Em virtude da visibilidade política do tema, as pressões por ajuste, criação, evolução e retirada de regras são constantes.

O desenvolvimento da solução de TI para TV iniciou em 2007 com um acordo de cooperação da Marinha, UFRJ e Ministério do Planejamento. O SICONV foi disponibilizado em produção em setembro de 2008. Durante 6 meses ocorreu um processo de transferência de tecnologia, entre UFRJ e Serpro, pois a tecnologia utilizada pelo SICONV, o MDA *Model Driven Architecture*, não era de domínio do Serpro. O processo de transferência de tecnologia consistiu na alocação de desenvolvedores do Serpro para atuar em conjunto com a equipe de desenvolvedores da UFRJ.

Em junho de 2009 o Serpro assumiu a responsabilidade técnica pela solução, o que incluiu a continuidade do desenvolvimento – novos módulos e a manutenção adaptativa necessária para traduzir as mudanças legais.

Até o momento foram atendidas 3014 demandas, desse total 60% representam solicitações de apuração especial, ou seja, demandas pontuais para solucionar situações ainda não previstas na solução. As demais demandas tratam da evolução da solução e são divididas entre manutenções adaptativas e evolutivas. Conforme detalhado no tópico normativo, as alterações na legislação são constantes, e isso afeta diretamente a solução de TI, pois os requisitos geralmente são incompletos e/ou em constante evolução. Condição, que como apontado anteriormente, pode ser melhor gerida como emprego da arquitetura corporativa e é detalhada no tópico a seguir.

3.3 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE ARQUITETURA CORPORATIVA E MODELAGEM DE NEGÓCIOS À FUNÇÃO DE TRANSFERÊNCIA VOLUNTÁRIA

Neste tópico é apresentado como o Serpro aplica os conceitos de arquitetura corporativa e modelagem de negócio através do Processo de Negócio Serpro. É apresentada uma visão geral do PNS, seus objetivos, principais processos e artefatos. Em seguida, ocorre uma descrição detalhada da confecção dos dois artefatos elaborados no segundo passo da metodologia.

3.3.1 Processo de Negócio do Serpro

O Processo de Negócio do Serpro faz parte do macroprocesso Processos de Negócio, que por sua vez compõe o item Manter Relacionamento da Cadeia de Valor do Serpro (SERPRO, 2011). A cadeia de valor do Serpro é composta pelos itens:

- Definir diretrizes e estratégias;
- Manter Relacionamento;
- Desenvolver produtos e serviços (internos e externos);
- Entregar produtos e serviços (internos e externos);
- Suportar processos.

O Processo de Negócio do Serpro tem por objetivo orientar, padronizar e documentar as atividades realizadas pelas Unidades de Relacionamento com os Clientes internos e externos da Empresa. O PNS define:

- O que deve ser feito, por meio dos artefatos, que são produtos de trabalho gerados durante a execução das atividades;
- Como deve ser feito, realizado por meio de atividades. Uma atividade é uma unidade de trabalho que uma ou mais pessoas executam quando desempenha um papel ao longo do processo;
- Quando deve ser feito, definido por meio dos diagramas, que são caminhos que mostram a ordem e os paralelismos na execução das atividades;
- Por quem deve ser feito, estabelecido por papéis (responsabilidades atribuídas);
- Com o que deve ser feito, obtido por meio das ferramentas, que são os instrumentos que possibilitam a execução do processo.

O PNS é composto pelos processos: “Atender cliente”, “Gerir demanda”, “Modelar negócio do cliente”, “Elaborar plano de negócio”, “Gerir contrato”, “Gerir melhoria contínua”, “Gerir garantia de qualidade do negócio”, “Armazenar documentos”, “Medir e analisar a gestão e desempenho do negócio” (PNS, 2010). Devido ao escopo desse trabalho, o processo Modelar Negócio do Cliente é detalhado a seguir.

O processo Modelar Negócio apoia as fases de planejamento, de análise e modelagem da situação atual e de proposta de melhoria e está subdividido em três subprocessos: Identificar contexto, Analisar situação atual do negócio e Elaborar proposta de melhoria.

O subprocesso identificar contexto tem como objetivos: conhecer o objetivo geral, o ambiente de negócio e as partes interessadas da modelagem de negócio e definir o escopo da modelagem. Neste subprocesso são executadas as atividades: conhecer visão estratégica, planejar modelagem e validar contexto.

Os principais papéis apresentados pelo processo Modelar negócio são:

- Cliente: responsável por demandar, validar e receber os produtos da modelagem;
- Gestor de negócio: responsável por gerir o relacionamento com o cliente e estabelecer a relação entre o cliente e a equipe técnica;
- Agente de processo: responsável por analisar, desenhar e propor melhorias nos processos;
- Agente de informações: coordena a modelagem global de dados no seu nível mais alto, destacando e delimitando as áreas da organização a serem modeladas;
- Agente de processo, responsável pela governança dos processos na empresa, institucionalizando o gerenciamento de processos;
- Gestor de segurança: representante da organização para ser o ponto focal do tema segurança.

3.3.2 Artefatos

Considerando o *framework* Zachman, adotado pelo PNS e que permite organizar a organização em um nível de abstração foram elaborados dois artefatos para o escopo do trabalho: o diagrama central da organização DeGST e o desenho da primeira fase do processo de transferência voluntária. A elaboração foi feita de forma simplificada, considerando o escopo do presente trabalho, tendo como objetivo demonstrar o potencial da abordagem arquitetura corporativa. Entende-se que mesmo com as simplificações, os artefatos permitem demonstrar o uso da arquitetura corporativa, como ficou evidenciado durante as entrevistas descritas no capítulo 4.

Os artefatos foram elaborados pela autora durante as horas de dedicação ao trabalho acadêmico. As principais diretrizes para a confecção dos artefatos foram obtidas no sítio PNS (PNS, 2010) e a autora contou também com apoio da consultoria interna da SUNMP para retirar dúvidas e elaborar a diagramação final dos produtos.

3.3.2.1 Diagrama Central da Organização

O diagrama central da organização é uma imagem simples, de uma página, é uma visão de alto nível da organização, que permite que os gestores discutam e compreendam a arquitetura corporativa na qual estão inseridos. Os elementos principais de um diagrama central são (PNS, 2010):

- Processos centrais de negócio: os principais processos da organização, aqueles que estão relacionados com as competências da organização;
- Produtos e serviços dos processos centrais: os principais resultados gerados pelos processos centrais;
- Principais tecnologias utilizadas: as principais tecnologias podem incluir portais que oferecem o acesso padronizado aos sistemas e dados aos sistemas legados existentes na organização;
- Os principais clientes: os principais clientes atendidos pelos processos centrais da organização.

Além desses elementos, a missão da organização, as unidades organizacionais e suas competências e os macroprocessos com os quais a organização interage também podem estar presentes no diagrama central.

Para a elaboração do diagrama central da organização DeGST, o ponto de partida foi a tentativa de buscar a missão do departamento. Como não foi encontrada nenhuma referência explícita, optou-se por adotar a missão da SLTI, órgão imediatamente superior. A missão da SLTI é citada no planejamento estratégico, o qual está disponível no sítio do Ministério do Planejamento (MP, 2012).

O segundo passo da elaboração do DCO foi identificar as competências do departamento e seu organograma, estas informações foram obtidas no decreto 7.675/2012 (BRASIL, 2012).

Em seguida, houve uma busca exaustiva na Portaria 507/2011 (BRASIL, 2011) para identificar partes interessadas, relacionamentos com as partes interessadas, produtos, serviços e principais atividades. Além disso, houve um exercício para identificar quais os processos necessários para que o departamento exerça suas competências. Para alguns processos foram identificados subprocessos e fases, por conseguinte, os seus respectivos produtos e serviços. Os processos foram agrupados em processos centrais, gerenciais e de suporte. A troca de serviços entre as partes interessadas são representados no DCO pelo barramento de serviços.

A área de trabalho do DCO foi representada pelos itens disponíveis atualmente na solução de TI (SICONV), optou-se por esta simplificação devido às limitações do escopo/tempo do trabalho acadêmico¹¹.

Além das limitações apresentadas para o DCO, vale ressaltar que o artefato foi elaborado para o escopo do trabalho acadêmico, ou seja, para demonstrar a utilização dos conceitos de arquitetura corporativa à função TV. O artefato DCO do DeGST está no Anexo I. No próximo tópico será apresentado o segundo artefato utilizado na demonstração.

3.3.2.2 *Desenho do processo de negócio*

De acordo com o PNS (SERPRO, 2012), o processo Modelar Negócio tem como objetivo transpor o conhecimento adquirido durante a atividade de análise para uma representação gráfica. Tal representação provê uma perspectiva ponta-a-ponta do processo, descrevendo-o de forma necessária e suficiente para seu entendimento e sua realização.

Para a elaboração do artefato do desenho do processo de negócio foi selecionada a fase inicial do processo de TV, o cadastramento/credenciamento do proponente. O primeiro passo para a elaboração deste artefato consistiu no preenchimento da planilha de análise de contexto, conforme Anexo II. Esta planilha contém perguntas que auxiliam a compreensão do processo, as perguntas são agrupadas em 6 grupos: o quê, como, onde, quem, quando e porquê.

A versão inicial do desenho da fase de cadastramento/credenciamento do processo de TV teve como referência os artigos 18, 21 e 22 da Portaria 507/2011 (BRASIL, 2011). Foram identificados os atores, atividades, produtos, serviços e processos que interagem com o cadastramento/credenciamento, o resultado final do artefato está no Anexo III.

Com base na literatura pesquisada, entende-se que no cenário complexo das transferências voluntárias da União, o desenho do processo de negócio possa ajudar na criação de soluções de TI que atendam aos requisitos de negócio do governo e que entreguem serviços de qualidade para as partes interessadas e para a sociedade. Afinal conforme destacado por ROSS et al (2008) é a lógica organizadora para processos de negócios e infraestrutura de TI que reflete os requisitos de integração e padronização do modelo operacional da organização. Esta condição foi verificada, em caráter preliminar, através de

¹¹ Como continuidade do trabalho pretende-se representar a área de trabalho direcionando os resultados esperados, indicando: a fazer (pendências dos processos), painel de indicadores (corporativos, operacionais), mensagens (email, áudio, vídeo), aplicativos de apoio, etc

entrevistas estruturadas, cujo processo de realização e resultados encontram-se descritos no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Com vistas a avaliar os benefícios da arquitetura corporativa, preconizados na literatura, foram elaborados os artefatos de demonstração para a função Transferência Voluntária, descritos no tópico anterior. Na sequência, estes artefatos foram apresentados para avaliação por um grupo de pessoas que atuam na função, como parte da dinâmica de entrevistas estruturadas.

Como já tratado, os artefatos foram elaborados pela autora de acordo com as instruções disponíveis no sítio do PNS (SERPRO, 2012). O artefato diagrama central da organização contém os elementos do Departamento de Gestão Departamento de Suporte à Gestão do Sistema de Transferências Voluntárias da União. O artefato de modelagem de negócio descreve a fase de cadastramento do processo de TV. Esta fase do processo foi escolhida, considerando o escopo do trabalho e também por ser a parte inicial do processo TV.

O procedimento de avaliação do emprego de arquitetura corporativa à função TV foi composto por entrevistas estruturadas, cuja dinâmica de realização incluiu um momento de apresentação da lógica geral da arquitetura corporativa e dos artefatos produzidos. Essa apresentação está reproduzida no Anexo IV e o roteiro da entrevista no Anexo V. O objetivo da apresentação foi introduzir os conceitos e demonstrar os artefatos para os entrevistados. Enquanto o objetivo da entrevista foi coletar os dados para a avaliação. Todas as entrevistas obedeceram à mesma dinâmica, um bloco de perguntas para a caracterização do entrevistado, uma pausa na entrevista para a apresentação dos conceitos e artefatos e bloco de perguntas que permitiram avaliar a percepção de benefícios da arquitetura corporativa à função TV.

Para alcançar o objetivo desse passo metodológico, foi traçada uma meta de entrevistar profissionais que atuassem na função TV e com papéis distintos em relação à solução de TI que suporta a função. Sendo assim, foram categorizados dois grupos de entrevistados: Serpro e Ministério do Planejamento. Os profissionais do Ministério do Planejamento atuam na gestão da solução de TI, enquanto os profissionais do Serpro atuam na URC responsável pelo atendimento do Ministério do Planejamento. Os profissionais do Serpro atuam na equipe de atendimento coordenada pela autora. Os profissionais do Ministério do Planejamento atuam no DeGST/SLTI. Nenhum entrevistado participou da elaboração dos artefatos ou teve qualquer contato prévio com os produtos ou com o roteiro da

entrevista. Cada grupo foi representado por três profissionais, totalizando seis entrevistas. Nos próximos tópicos são apresentados o procedimento da coleta de dados e a consolidação e análise dos resultados.

4.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi através de entrevistas estruturadas, cujo roteiro está descrito no Anexo V. Os entrevistados receberam um convite informal para participarem do trabalho. Todos os convites foram aceitos prontamente, com o posterior agendamento de data, horário e local. As entrevistas tiveram duração média de 57 minutos, sendo que deste total, 20 minutos foram utilizados para a apresentação, conforme Anexo IV. A entrevista de maior duração transcorreu em 74 minutos e menor duração em 42 minutos. Para todos os entrevistados foi solicitada permissão para gravação de áudio. A próxima tabela apresenta síntese dos papéis dos entrevistados na função TV.

Tabela 2 – Característica da equipe entrevistada

Cargo	Órgão	Atuação	Quantidade
Coordenador	MPOG	Coordenador da equipe negócio	1
Analista de TI	MPOG	Analista de negócio	2
Analista de negócio	SERPRO	Analista de negócio	3

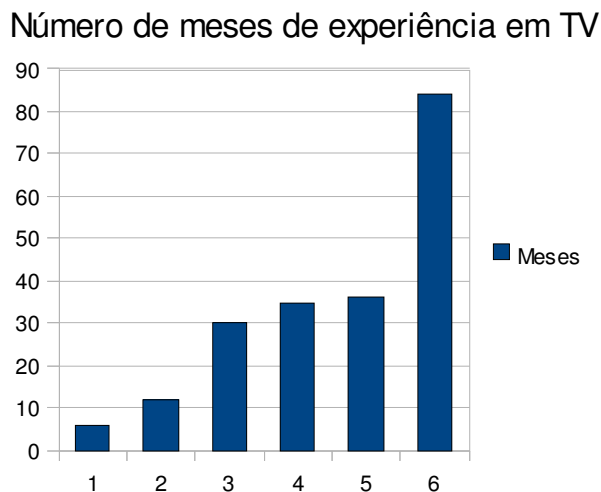
As entrevistas foram compostas por oito itens: 7 perguntas e 1 apresentação, tendo como objetivo coletar dados quantitativos e qualitativos em relação ao tema transferência voluntária e aos conceitos propostos no trabalho. A seguir, é apresentada a consolidação e análise dos resultados.

4.2 Consolidação e análise dos resultados

O objetivo do bloco de perguntas iniciais (perguntas 1, 2 e 3) foi caracterizar o conhecimento do entrevistado em relação ao assunto TV e sua experiência em relação ao desenvolvimento de soluções de TI.

Em relação à primeira pergunta – “Informe sua experiência em relação ao assunto transferência voluntária”, os resultados apontam alto índice de variabilidade, a maior experiência é de 84 meses e a menor de 6 meses. O gráfico a seguir mostra em meses a experiência no assunto transferência voluntária de cada entrevistado.

Gráfico 1 – Tempo de experiência no assunto TV



Em relação à esta questão, pode-se concluir que, nem todos os envolvidos no assunto transferência voluntária, possuem a mesma experiência. As organizações, neste contexto Serpro e Ministério do Planejamento, estão sujeitas a alteração do seu quadro técnico e diretivo. Esta afirmação foi constatada na fala de um entrevistado quando declara que no “período de 2 anos e meio, ocorreram 3 mudanças na direção da SLTI e 4 mudanças na direção do departamento DeGST”. Sendo assim, observa-se que instrumentos que ajudem o conhecimento do ambiente e a identificação dos elementos da organização são essenciais. Na mesma linha, ao final de uma das entrevistas, foi obtida a seguinte declaração “se há um ano tivesse conhecimento do Diagrama Central da Organização a minha curva de aprendizagem teria sido menor”.

Em relação à segunda questão – “Classifique a maturidade do processo transferência voluntária do governo federal”, todos os entrevistados apontaram que o processo está em evolução. Três entrevistados acham que o nível de maturidade é baixo. Um entrevistado aponta que está ocorrendo uma busca pela excelência, porém é necessário investir na melhoria dos processos internos dos órgãos concedentes e convenientes. Outro entrevistado declara que o processo tem uma maturidade média e necessita ser aprimorado. Por fim, um entrevistado acredita que alguns pontos do processo estão maduros, como por exemplo, no caso dos mecanismos de controle. Em contrapartida outros pontos necessitam de melhorias e esbarram em questões estruturais da Administração Pública Federal. Esta questão trouxe para discussão pontos que merecem ser citados:

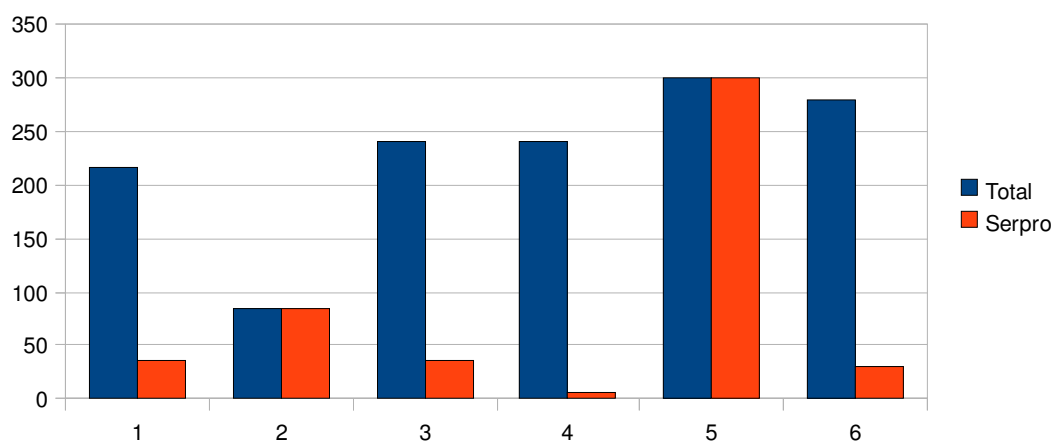
- “O ciclo da transferência voluntária ainda não está fechado na solução atual de TI.”
- “Há necessidade de melhorias nos processos internos do concedente e conveniente.”
- “É importante a qualificação do corpo técnico (concedentes e convenientes).”
- “O conhecimento sobre o assunto não está sistematizado.”

Entende-se que as questões levantadas pelos entrevistados em relação à maturidade do processo de transferência voluntária podem ser exploradas com a disciplina de modelagem de processos, que dispõe de técnicas e tarefas que ajudam a entender e propor melhorias nos processos de uma organização.

Quanto à terceira questão – “Informe sua experiência em trabalhos com desenvolvimento de soluções de TI e especificamente com o Serpro”, os entrevistados no geral possuem vasta experiência com o desenvolvimento de soluções. Em relação à experiência de desenvolvimento de soluções com o Serpro, apenas um entrevistado possui pouca experiência. Para dois entrevistados, sendo cada um integrante de grupos distintos, a única experiência de desenvolvimento de soluções de TI é a experiência com o Serpro. A maioria da experiência de desenvolvimento de soluções de TI relatada pelos entrevistados, trata-se de experiência como programadores e/ou analistas de sistemas. Um entrevistado relatou que a atuação foi sempre com a definição das regras de negócio da solução e outro declarou experiência em infraestrutura de soluções. No gráfico abaixo é mostrado o tempo total de experiência em desenvolvimento de soluções de cada entrevistado e também o tempo de experiência com o Serpro.

Gráfico 2 – Tempo de experiência em desenvolvimento de soluções de TI

Número de meses de experiência em desenvolvimento de soluções de TI



O objetivo da quarta questão foi verificar se o entrevistado possui ou não possui conhecimento em relação aos conceitos de arquitetura corporativa e modelagem de negócios. Para a quarta questão – “Informe seu conhecimento em relação aos conceitos de arquitetura corporativa e modelagem de negócios”, quatro entrevistados informaram não conhecer o conceito de arquitetura corporativa e dois entrevistados, do grupo Serpro, informaram conhecer o conceito. Para o conceito de modelagem de processos todos informaram conhecer o conceito na teoria, e apenas um entrevistado teve a oportunidade de praticar a disciplina.

Tabela 3 – Conhecimento dos conceitos de arquitetura corporativa e modelagem de processos

Conceito	Quantidade de entrevistados que responderam que conhecem	Quantidade de entrevistados que responderam que não conhecem
Arquitetura corporativa	2	4
Modelagem de processos	6	0

A inclusão da quarta pergunta na entrevista foi feita de forma a preparar os entrevistados para a pausa nos questionamentos, e estabelecer condições adequadas à apresentação dos conceitos e artefatos.

Assim, o item quinto da dinâmica consistiu de uma breve apresentação dos conceitos de arquitetura corporativa e modelagem de processos. Além dos conceitos, foi explorado o Processo Negócio do Serpro (PNS) e apresentados os artefatos diagrama central da organização e o desenho da fase de cadastramento do processo de transferência voluntária. Esta pausa na entrevista foi necessária para consolidar os conceitos para os entrevistados e também demonstrar o resultado prático da abordagem proposta.

Após o término da apresentação, todos entrevistados concordaram que a abordagem proposta tem um grande potencial para apoiar o desenvolvimento de soluções de TIC para a função de transferência voluntária do governo federal.

Quanto à sexta questão – “Avalie o potencial de melhoria do emprego de arquitetura corporativa em relação aos seguintes pontos:

- auxiliar a organização a mapear seus elementos (visão, estratégias, tecnologias e processos de negócios, sistemas, dados);
- orientar os esforços da organização, melhorar o conhecimento do ambiente;
- otimizar e promover a melhoria contínua dos processos de negócio;

- ajudar a identificar e destacar áreas de interesse e oportunidades para atuação ou de interesse da organização.”

O objetivo desta questão foi avaliar se os entrevistados concordam ou não com os benefícios apontados na literatura (ROSS et al, 2008). Houve a leitura de cada benefício, e a maioria dos entrevistados concordou com os pontos elencados. Apenas um entrevistado discordou do item otimizar e promover a melhoria contínua dos processos de negócio. Segundo o entrevistado a arquitetura corporativa poderá indicar as melhorias dos processos de negócio, porém é necessário outras disciplinas para a otimização dos processos de negócio.

No tocante à sexta questão – “Informe se há pontos não identificados no item 6 que merecem ser citados”, apenas um entrevistado indicou itens para completar a lista citada na questão 5. O entrevistado indicou a necessidade de apontar as técnicas e métodos que podem ser utilizadas para propor melhorias contínuas nos processos de negócio. Foi sugerido (pelo mesmo entrevistado) também destacar como uma cor diferenciada os itens do diagrama central da organização que ainda não estão implantados ou disponibilizados.

A última questão – “Informe se você visualiza algum tipo de problema decorrente do uso da abordagem proposta”, tem o objetivo de identificar possíveis problemas na adoção da proposta. Basicamente ocorreu uma repetição dos problemas citados em cada entrevista. Na próxima tabela são apresentados os problemas e a quantidade de ocorrências nas entrevistas.

Tabela 4 – Problemas apontados e quantidade de ocorrências

Problema/Dificuldade	Ocorrências
Resistência das pessoas	3
Investimento de recursos, capacitação e disponibilidade	3
Definição clara das prioridades	2
Convencimento da relevância da proposta	2
Melhoria processos internos da organização	2
Constantes mudanças no quadro diretivo	2
Patrocínio da iniciativa por todas as partes interessadas	2

Estas dificuldades podem ser categorizadas em: pessoas, custo e tempo. Quanto às pessoas os entrevistados citaram:

- “As pessoas tem resistência diante de novas propostas, são resistentes em sair da zona de conforto.”
- “As pessoas no quadro diretivo mudam constantemente.”

- “É necessário o patrocínio pelas partes interessadas: URC, cliente e principalmente a alta direção do Ministério do Planejamento.”
- “As pessoas podem não enxergar a relevância do trabalho por acreditar que será mais uma atividade a fazer.”

Quanto ao custo, foi identificado:

- “Necessidade de capacitar a equipe para trabalhar com esta metodologia.”
- “O corpo técnico é pequeno para atender a demanda do departamento.”
- “Necessidade de investir recursos.”

Em relação ao tempo, as declarações incluem:

- “Disponibilidade de tempo para dedicar à proposta em virtude do número elevado de demandas.”
- “Ocorre atropelamento das demandas e conseqüentemente abandono de projetos, em virtudes de demandas externas, como por exemplo, implantação de novas funcionalidades em virtude de novos decretos.”

Apesar dos problemas identificados, os entrevistados apontaram que a proposta poderá trazer benefícios para à função de transferência voluntária, uma vez que:

- “Trata-se de um auxílio que permitirá a organização identificar o que é mais importante, o que é necessário no momento e o que poderá aguardar.”
- “Poderá apoiar a organização a orientar a utilização dos recursos disponíveis.”
- “Uma maneira de olhar para o futuro da organização.”
- “Apoiará a gestão da organização.”
- “Será muito positivo para o Serpro e para o cliente, ajudará bastante no dia-a-dia.”

Conclui-se assim a apresentação dos resultados das entrevistas, onde foi possível verificar as percepções dos principais envolvidas com a proposta da nova abordagem. Os resultados foram traduzidos em gráficos e citações. No próximo capítulo serão apresentadas as principais conclusões e pontos a serem explorados em trabalhos futuros.

5 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusões

Foi possível verificar que existe espaço para utilizar uma nova abordagem para o tema transferência voluntária. Os benefícios da arquitetura corporativa apontados pela literatura foram percebidos pelas partes interessadas envolvidas na solução atual de TIC. Além disso, constatou que existe uma carência de conhecimento em relação aos conceitos de arquitetura corporativa e modelagem de negócios. Apesar desta dificuldade, a proposta é atraente haja vista as várias lacunas existentes no contexto atual. Dentre as principais lacunas, destaca-se a dificuldade de entendimento do processo de transferência voluntária em virtude de sua complexidade, limitações operacionais existentes nos órgãos concedentes e convenientes, limitações da atuação do órgão gestor para alcançar seus objetivos estratégicos. Percebe-se que a atuação do órgão gestor é totalmente voltada para requisições recebidas, ou seja, de acordo com cada nova requisição. Este tipo de atuação impede que o órgão gestor exerça da melhor forma possível sua principal competência que é coordenar a implementação de ações de organização e modernização administrativa para o aperfeiçoamento dos processos de transferência voluntária do Poder Executivo federal.

A metodologia adotada na pesquisa mostrou-se adequada, pois permitiu alcançar o objetivo específico do trabalho, verificar o potencial de uso da abordagem arquitetura corporativa à função de governo transferência voluntária.

Adicionalmente, o trabalho permitiu aos entrevistados entrar em contato com o tema e apresentar resultados da adoção dos conceitos através de artefatos reais, mesmo que numa versão inicial. A estratégia de combinar a entrevista com a apresentação dos conceitos e resultados preliminares foi útil para mapear a experiência dos entrevistados e obter percepções quanto à adoção da nova abordagem. Estas percepções serão úteis para orientar as próximas atividades da URC em relação a esta nova abordagem.

Em especial, a proposta apresentada permitirá que a equipe de atendimento da URC possa ter melhores condições para adotar o processo preconizado para a área, e consequentemente, trará sistematização e compartilhamento do conhecimento sobre o tema e possibilitará uma atuação mais efetiva e eficiente no desenho de soluções de TIC. O desenho de soluções de TIC governamentais adequadas que aproxima a sociedade do governo e potencializa a melhora a qualidade dos serviços prestados.

5.1 Trabalhos futuros

Uma investigação interessante seria medir o desenvolvimento de uma solução de TI seguindo o que preconiza a arquitetura corporativa, em relação aos indicadores de qualidade dos requisitos, tempo de desenvolvimento da solução e qualidade do produto entregue.

Devido à complexidade do assunto transferência voluntária para todas as partes interessadas, caberia avaliar se a arquitetura corporativa e modelagem de processos interferem no indicador relacionado à curva de aprendizagem em relação ao tema.

Outra proposta de investigação é uma avaliação dos indicadores de gestão da organização antes da adoção da abordagem de arquitetura corporativa, durante o processo de adoção e após o término de absorção da metodologia.

Em relação ao Serpro, enquanto URC responsável pela solução de TI atual destaca-se a continuidade do trabalho desenvolvido. Primeiramente, o trabalho será apresentado à equipe de atendimento Serpro, para que todos tenham ciência do trabalho realizado e possam compartilhar do conhecimento obtido. Paralelamente, espera-se estabelecer reuniões de trabalho com o cliente para validação dos artefatos produzidos. Após a validação dos artefatos, sugere-se a criação do artefato matriz de rastreabilidade, que oferecerá informações a respeito do nível de adequabilidade dos processos da organização e a prioridade estratégica dos mesmos. Este artefato poderá orientar a organização a escolher os processos a serem priorizados, modelados e automatizados.

A maior contribuição nas atividades profissionais é a conformidade com o processo preconizado para a área e também a possibilidade de uma atuação mais efetiva e eficiente no desenho de soluções de TI para o tema transferência voluntária.

REFERÊNCIAS

ABPMP, **Business Process Management Common Body of Knowledge**, CreateSpace, 1 edição pública, 2009.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública. **Anais do V Congresso Internacional do CLAD**. Santo Domingo. 24 a 27 de outubro de 2000, 2000.

ANDRADE, Alisson; MALHEIROS, Viviane; AGRA Ronaldo. **Uma abordagem para modelar negócios de Governo**. Disponível em: <http://www4.serpro.gov.br/wcge2011/artigos/Artigo-UmaAbordagem para Modelar Negocios de Governo.pdf>. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2011.

BRASIL, **Constituição Federal, de 04 de outubro de 1988**. República Federativa do Brasil, Brasília.

BRASIL, **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. República Federativa do Brasil, Brasília.

BRASIL, **Lei 12.593, de 28 de janeiro de 2012**. República Federativa do Brasil, Brasília.

BRASIL, **Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. República Federativa do Brasil, Brasília.

BRASIL, **Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007**. República Federativa do Brasil, Brasília.

BRASIL, **Decreto 7.675, de 20 de janeiro de 2012**. República Federativa do Brasil, Brasília.

BRASIL, **Portaria Interministerial MP/MF/CGU 507**, de 24 de novembro de 2011. República Federativa do Brasil, Brasília.

BRASIL, **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Planejamento Estratégico da SLTI 2011-2015**. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/slti/planejamento_estrategico/index.asp. Acesso em: 16 de novembro de 2012, 2011.

BRASIL, **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gestão Pública**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235>. Acesso em: 16 de novembro de 2012, 2011.

BRASIL, **Portal de Convênios. O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV**. Disponível em: <http://www.convenios.gov.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2012, 2008.

BRAGA, Lamartine V.; ALVES, Welington S.; FIGUEIREDO, Rejane M. C.; SANTOS, Rildo, R. **O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público**. Revista do Serviço Público, Brasília 59 (1): 05-21 Jan/Mar, 2008.

BRAZ, Petrônio. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Ed. de Direito, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DANTAS, ALINE S., QUEIROZ, FERNANDA., QUEIROZ, JAMERSON. **Gestão de processos e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública**, In: X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America Del Sur, Argentina, 2010.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Análise e Melhoria de Processos (Nota de instrução)**. Disponível em: <http://aurelio.pro.br/qualidade/anmelhor.pdf>. Acesso em: 21 de outubro de 2012.

GROUP, Open The (2009). **TOGAF V9 The Open Group Archicture Framework**. Disponível em: <http://www.opengroup.org/architecture/togaf9/downloads.htm>. Acesso em: 21 de outubro de 2012.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionado a empresa**, 15. Ed, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

IBCG, **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibcg.org>. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2009.

IIBA, **Bussiness Analysis Body of Knowledge (BABoK) Guide**, IIBA, 2 edição, 2009.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. Study 13. 2001. Disponível em <http://www.ifac.org>. Acesso em: 21 de outubro de 2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO / INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION – IEC. **International Standard ISO/IEC 38500 – Corporate governance of information technology**. 2008. Disponível em: <http://www.iso.org>. Acesso em: 18 de outubro de 2012.

LIMA, PAULO D. B., **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. Anais do XIV Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e Administração Pública**, Salvador, Brasil, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José, **Governança no Setor Público**, São Paulo, Atlas, 2010.

MEIRELLES, H., **Direito administrativo brasileiro** 36 ed., São Paul, Malheiros Editores, 2010.

MOREIRA, CARLOS H. A., **Transferência de conhecimentos entre universidades e governo em projetos de TI: o caso SICONV**, Dissertação de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.

NADLER, David A.; GERSTIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura Corporativa: a chave para mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

PNS, **Processo de Negócio do Serpro**, <http://pns.portalcorporativo.serpro>. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2010 (restrito ao SERPRO).

ROSS, Jeanne W.; WEILL, Peter; ROBERTSON, David. **Arquitetura de TI como Estratégia Empresarial**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2008.

ROSSETI, José P. **Governança Corporativa no Setor Público**. Disponível em: <http://controladoriageral.mg.gov.br/noticias/1568-governanca-corporativa-na-gestao-publica>. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2010.

RODRIGUES, J. G. L. **DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL**, 2010.

SIMEÃO A., MACIEIRA A., TRAP C., et al. **A implantação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A_Implementacao_de_um_processo_de_GestaoporProcessos_naPoliciaFederalBrasileira.pdf. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2010.

SEGES, **Gestão de processos: um guia rápido orientado a resultados**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103>. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2009a.

SEGES, **Guia referencial para medição de desempenho e Manual para construção de Indicadores**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2009b.

SERPRO, **Governança de processos no Serpro**. Disponível em: <http://plataformadeprocessos.serpro.gov.br/artefatos/Apresentacao%20EGOP.pdf/view>. Acesso em: 21 de outubro de 2012, 2011.

TIMMERS, Hans. **Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how?** In: 9th fee Public Sector Conference. Netherlands. 2000. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf. Acesso em: 21 de outubro de 2012.

WHITE, S. A., **BPMN Modeling and Reference Guide: Understanding and Using BPMN**, Derek Miers, 2008.

ZACHMAN, J. **A Framework for Information Systems Architecture**. IBM Systems Journal, Volume 26, Nº 3, 1987.

ZACHMAN, J. **Zachman Framework**. 2001. Disponível em <http://www.zachman.com>. Acesso em: 21 de outubro de 2012.

ANEXO I
Artefato - Diagrama Central da Organização – DeGST

ANEXO II

Planilha de Análise de Contexto

Análise de Contexto		
Projeto:	Transferência Voluntária	
Nome do Processo:	Cadastramento/Credecimento de proponente	
Nome do Gestor do Processo:	DeGST/SLT/MP	
Email do Gestor do Processo:		
Avaliador:		
Data:	16/10/2012	
QUESTÕES PARA COMPREENSÃO DO PROCESSO		
Item	Definição	Resposta
O Quê?	Qual o objetivo do processo?	Cadastrar/credenciar proponentes para transferências voluntárias da União
	Quais são os insumos/entradas para o processo?	Documentos do cadastramento
	Que produto/serviço o processo produz?	Cadastro realizado, comprovante analisado
	Quais metodologias ou modelos de referência e padrões aplicados ao processo utiliza?	Portaria 507 art 18, 21 e 22
	Quais são as metas, padrões e indicadores do processo?	
	Quais são os métodos e tecnologia empregada?	SICONV, email, Infoconv, Regularidade das certidões
	Qual o grau de satisfação do cliente com o processo?	O proponente estará satisfeito se for atendido dentro do prazo estabelecido para o processo
	Existe processo redundante a este processo?	
	Quais as restrições para a operação deste processo?	Apenas proponentes que atendam os requisitos da portaria 507
	Quais as premissas para a operação deste processo?	Proponente apresente a documentação necessária
Como?	Este é um processo AS IS ou TO BE?	as is
	Como o processo é planejado, executado e avaliado?	SICONV
	Como as informações são registradas e disseminadas?	
	Como é avaliada a satisfação do cliente?	
	Como está o desempenho do processo?	
	Utiliza Planejamento Estratégico, Plano de Negócio e PDTI como direcionador do processo?	
	Como o regimento interno, política, normativos e regras de negócio afetam o processo?	Portaria 507 art 18, 21 e 22

Artefato de Análise de Processo.
Processo de "Apoio a Elaboração de Processos".

RESULTADO DA ANÁLISE		
	Sim	Não
As informações são suficientes para subsidiar a modelagem e documentação do processo?		
Observações:		

Artefato de Análise de Processo.
Processo de "Apoio a Elaboração de Processos".

ANEXO III**Artefato - Desenho da fase de credenciamento/cadastramento do processo TV**

ANEXO IV
Apresentação dos conceitos e artefatos

**Emprego de Arquitetura
Corporativa à função
Transferência Voluntária**



especialização em
Governo
eletrônico



Uniserpro
Universidade Corporativa



Agenda

- Arquitetura Corporativa
- Modelagem de negócio
- Processo Negócio Serpro (PNS)
- Diagrama Central da Organização
- Modelagem da fase de cadastramento

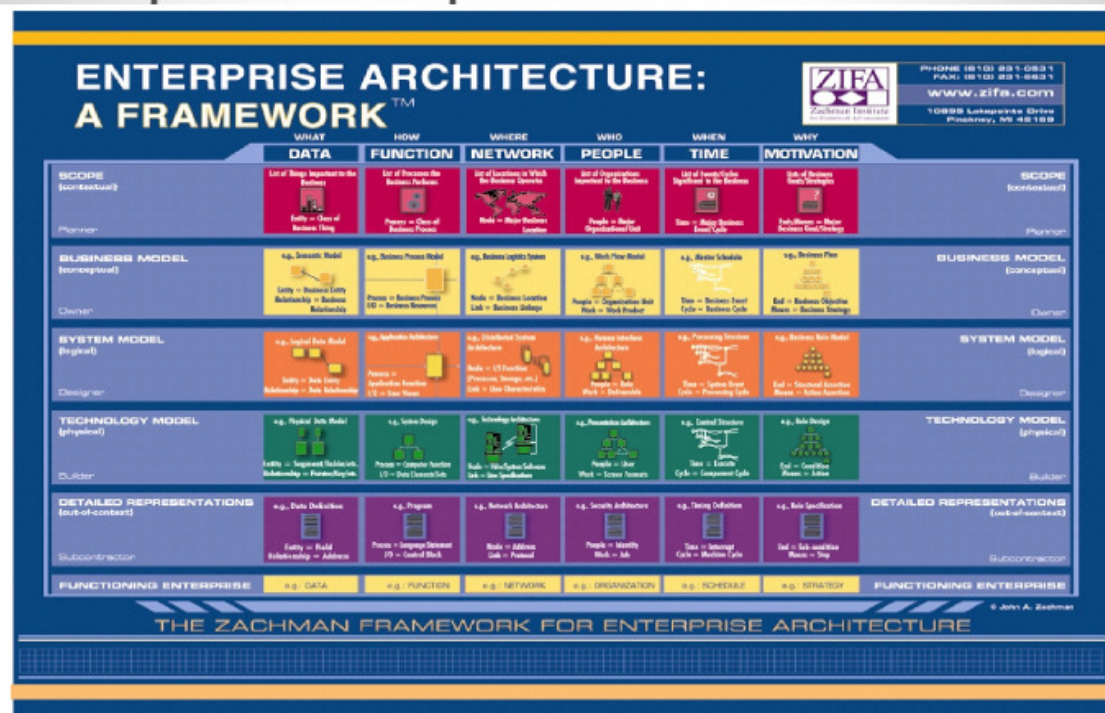


Arquitetura Corporativa

- Descrição detalhada dos componentes da organização que interagem para o alinhamento dos seus objetivos estratégicos (Zachman)
- Um meio para descrever estruturas de negócio e processos que conectam essas estruturas (Carnegie Mellon University)
- Framework Zachaman provê um meio formal e estruturado de definir uma organização, utiliza 5 camadas, cada camada representa a organização em um nível de abstração (contexto, processo, sistema, arquitetura e governança). Para cada camada, são identificados componentes da organização em uma das 6 perspectivas: dados (o quê), função (como), rede (onde), pessoas (quem), tempo (quando), motivação (por quê)
- O mapeamento da Arquitetura Corporativa de um organização facilita a compreensão e a comunicação do funcionamento da organização

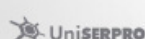


Arquitetura Corporativa



Modelagem de Negócio

- Um conjunto de tarefas e técnicas usadas para ajudar as partes interessadas a entender melhor a estrutura, as políticas e as operações de uma organização e recomendar soluções para possibilitar à organização atingir seus objetivos (BABoK, Business Analysis Body of Knowledge)
- Objetivos
 - Entender os principais problemas da organização, identificando melhorias potenciais
 - Conhecer mais profundamente o negócio e sua dinâmica
 - Apoiar na identificação de requisitos dos sistemas que irão apoiar os processos de negócios
 - Facilitar o entendimento comum do negócio pelas partes interessadas
 - Faciliar a avaliação e análise do impacto de mudanças de requisitos nos processos existentes e nos sistemas que os suportam



Processo Negócio Serpro (PNS)

- O PNS tem com objetivo orientar, padronizar e documentar as atividades das unidades de relacionamento com os clientes. O PNS define:
 - O que deve ser feito, implementado por meio dos artefatos, que são produtos de trabalho gerados durante a execução das atividades
 - Como deve ser feito, realizado por meio de atividades. Uma atividade é uma unidade de trabalho que uma ou mais pessoas executam quando desempenha um papel ao longo do processo
 - Quando deve ser feito, definido por meio dos diagramas, que são caminhos que mostram a ordem e os paralelismos na execução das atividades
 - Por quem deve ser feito, estabelecido por papéis (responsabilidades atribuídas)
 - Com o que deve ser feito, obtido por meio das ferramentas, que são os instrumentos que possibilitam a execução do processo



Diagrama Central da Organização

- O DCO, apresenta, em uma única imagem, uma visão de alto nível dos principais processos, produtos e tecnologias existentes na organização. Elementos de um DCO:
 - Processos centrais do negócio: os principais processos da organização (diretamente relacionados com as competências da organização)
 - Produtos e serviços dos processos centrais: os principais resultados gerados pelos processos centrais da organização
 - Principais tecnologias utilizadas: as principais tecnologias podem incluir portais que oferecem o acesso padronizado aos sistemas e dados ou os sistemas legados existentes na organização
 - Principais clientes: os principais clientes atendidos pelos processos centrais da organização
 - Missão da organização, as unidades organizacionais e suas competências e os macroprocessos com os quais a organização interage



DCO - DeGST

**Diagrama Central Organização -
Departamento de Suporte à Gestão do
Sistema de Transferência Voluntárias da
União / SLTI / Ministério do Planejamento**



Modelagem da fase de cadastramento

**Modelagem da fase de cadastramento do
processo de Transferência Voluntária da
União**



ANEXO V

Roteiro da Entrevista

Apresentação: esta entrevista faz parte do trabalho de conclusão do curso de especialização em Governo Eletrônico, realizado pela Escola de Administração Fazendária (ESAF) em parceria com a Universidade Corporativa do Serpro (UniSerpro).

O objetivo geral do curso é dotar os participantes de conhecimentos teóricos e práticos sobre a gestão de tecnologia para sistemas de Governo Eletrônico, enfatizando o desenho dos serviços de governo para a modernização da administração e para a prestação de informações e serviços para a sociedade.

Objetivo entrevista: é coletar dados quantitativos e qualitativos para o trabalho de conclusão de curso em governo eletrônico, cujo tema é o emprego da arquitetura corporativa à função de transferência voluntária do governo federal.

Identificação do participante: órgão/tipo de atuação (informados previamente)

Duração: 60 minutos

Questões:

- 1) Informe sua experiência em relação ao assunto transferência voluntária
- 2) Classifique a maturidade do processo transferência voluntária do governo federal
- 3) Informe sua experiência em trabalhos com desenvolvimento de soluções e especificamente com o Serpro
- 4) Informe seu conhecimento em relação aos conceitos:
 - 4.1) Arquitetura corporativa
 - 4.2) Modelagem de negócio
- 5) Pausa na entrevista para apresentação dos seguintes tópicos:
 - 5.1) Arquitetura Corporativa
 - 5.2) Modelagem de negócio
 - 5.3) Processo Negócio Serpro (PNS)
 - 5.4) Diagrama Central da Organização
 - 5.5) Modelagem da fase de credenciamento/cadastramento do processo TV
- 6) Avalie o potencial de melhoria do emprego de arquitetura corporativa em relação aos seguintes pontos:

- 6.1) Auxiliar a organização a mapear seus elementos (visão, estratégias, tecnologias e processos de negócios, sistemas, dados)
- 6.2) Orientar os esforços da organização
- 6.3) Melhorar o conhecimento do ambiente
- 6.4) Otimizar e promover a melhoria contínua dos processos de negócio
- 6.5) Ajudar a identificar e destacar áreas de interesse e oportunidades para atuação ou de interesse da organização
- 7) Informe se há pontos não identificados no item 6 que merecem ser citados
- 8) Informe se você visualiza algum tipo de problema decorrente do uso da abordagem proposta
- 9) Término e agradecimentos